

## Evaluasi Pembinaan Sumber Daya Aparatur Di Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur

**Herwansyah**

Alumni Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara  
Fisip Universitas Mulawarman

**Abstract:** The purpose of this article is to explain the evaluation of apparatus development held by sea and fishery department of east Kalimantan province. The result states that the development of apparatus did not run optimal, but it can produce the competence apparatus. In the other side the increasing of apparatus competency precisely creates the gap between the work load with the apparatus competency it self.

**Keywords:** Evaluation, Development, Apparatus

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan evaluasi pembinaan sumber daya aparat yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur. Hasil studi menegaskan bahwa pembinaan sumber daya aparat belum sepenuhnya menunjukkan hasil optimal tetapi tindakan yang dilakukan telah menghasilkan aparat yang kompeten. Dengan bertambahnya kompetensi aparat yang sesuai bidang kerjanya justru kesenjangan yang terjadi selama ini yaitu ketidakseimbangan antara beban kerja dengan kompetensi aparat dapat teratasi atau berkurang.

**Kata Kunci :** Evaluasi, Pembinaan, Aparatur

### Pendahuluan

Pembinaan, perbaikan dan penyempurnaan kualitas sumber daya aparat menjadi sangat penting dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme pegawai. Apalagi seiring dengan perkembangan global dan beban kerja yang terus meningkat, maka sudah selayaknya jika lembaga dapat mempersiapkan sumber daya aparat sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan demikian semua formasi dapat diisi oleh orang yang tepat (kompeten), sehingga mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Seperti halnya di lembaga atau Dinas Kelautan dan Perikanan Propinsi Kalimantan Timur, seiring dengan meningkatnya beban kerja dan tuntutan masyarakat nelayan yang terus berkembang, justru harus didukung dengan sumber daya aparat yang profesional. Sedangkan kondisi aparat di lembaga tersebut belum semuanya memiliki kemampuan profesional, dan dengan keadaan yang demikian dikhawatirkan dapat membawa konsekuensi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena yang dikemukakan diatas, mendorong penulis untuk mengkaji lebih mendalam, mengingat tindakan pembinaan sudah dilakukan, namun esensi dari pembinaan belum sepenuhnya mampu menunjang kinerja pegawai, karena itu melalui penelitian ini dapat diketahui dengan jelas mengenai *problem statement* (pernyataan masalah) yang terjadi

di objek penelitian, terutama mengenai bentuk pembinaan aparatur yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan kompetensi aparatur. Melalui kajian ilmiah ini diharapkan dapat mengungkap faktor-faktor yang menghambat Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur, dalam melakukan pembinaan pegawai.

### **Implementasi Kebijakan**

Implementasi merupakan salah satu tahap dari keseluruhan proses kebijaksanaan publik, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi, dan implementasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan kebijaksanaan yang membawa konsekuensi langsung pada masyarakat yang terkena kebijaksanaan. Meter dan Horn (1978;263) mendefinisikan ; *Policy implementation encompasses those by public and private individuals (and groups) that are directed decisions*. Definisi tersebut memberi makna bahwa implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh individu-individu (dan kelompok-kelompok) pemerintah dan swasta yang diarahkan kepada pencapaian tujuan dan sasaran yang menjadi prioritas dalam keputusan kebijakan. Konsep implementasi *Danies A.Mazmanian* dan *Paul A.Sabatier* (Wahab,1997;65) menyatakan bahwa ; memahami apa yang nyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yaitu kejadian-kejadian atau kegiatan-kegiatan yang timbul setelah disahkannya pedoman kebijakan negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

### **Konsep Evaluasi Kebijakan Publik**

Evaluasi kebijakan merupakan penilaian sebagai suatu aktivitas yang dirancang untuk menilai hasil-hasil program pemerintah yang mempunyai perbedaan-perbedaan yang bersifat penting dalam spesifikasi obyeknya, teknik pengukurannya dan metode analisisnya. Evaluasi dapat diartikan sebagai usaha-usaha untuk menyelidiki apakah program yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkan ataukah tidak (Moekijat, 1995:180).

Menurut Samudro (1998 : 127) evaluasi kebijakan dilakukan untuk mengetahui: 1) proses pembuatan kebijakan; 2) proses implementasi; 3) konsekuensi kebijakan ; 4) efektivitas dampak kebijakan. Evaluasi pada tahap pertama, dapat dilakukan sebelum dan sesudah kebijakan dilaksanakan, kedua evaluasi tersebut evaluasi sumatif dan formatif, evaluasi untuk tahap kedua disebut evaluasi implementasi, evaluasi ketiga dan keempat disebut evaluasi dampak kebijakan.

Dari berbagai persoalan tersebut di atas, evaluasi kebijakan kiranya bermaksud untuk mengetahui 4 (empat) aspek, yaitu: (1) proses pembuatan kebijakan, (2) proses implementasi kebijakan, (3) konsekuensi kebijakan, dan

(4) efektivitas dampak kebijakan. Keempat aspek pengamatan ini yang mendorong seorang evaluator untuk secara khusus mengevaluasi isi kebijakan, baik pada dimensi hukum dan terutama kelogisannya dalam mencapai tujuan, maupun konteks kebijakan, kondisi lingkungan yang mempengaruhi seluruh proses kebijakan.

### **Pembinaan Sumber Daya Aparatur**

Pada dasarnya pembinaan pegawai merupakan suatu tindakan yang diarahkan untuk kemajuan, peningkatan atau perbaikan atas sesuatu. Di lingkungan pemerintahan, pembinaan pegawai (aparatur) dilakukan atas segi kemanusiaan dan keahlian. Pembinaan kemanusiaan itu sendiri dilakukan dengan memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya baik jasmani maupun rohani, sedangkan pembinaan keahlian dilakukan dengan memenuhi kebutuhan pegawai untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Kedua kebutuhan apabila dipenuhi akan memberikan prestasi yang besar bagi organisasi (Moenir, 1997: 219).

Dalam kaitannya dengan penelitian yang dilakukan maka bentuk pembinaan sumber daya aparatur yang ditetapkan meliputi : pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja pegawai, pendidikan penjurusan /diklat-pim, dan pemberian fasilitas kerja pegawai serta pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai merupakan bagian dari usaha pembinaan dalam rangka meningkatkan kecakapan, keterampilan dan keahlian yang mendorong pegawai lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Moenir (1997:182) “pengembangan pegawai merupakan usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai, baik dari segi karier, pengetahuan, maupun kemampuan. Pengembangan pegawai sangat penting dilakukan oleh organisasi karena dengan pengembangan inilah organisasi dapat maju dan bahkan berkembang. Pegawai dapat meningkatkan kecakapan dan keahliannya secara teratur dan pasti, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Flippo (dalam Martoyo (2000:62) istilah pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai usaha untuk peningkatan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:43) bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kecakapan, keterampilan, dan keahlian serta kematangan berpikir, perubahan moral, sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, dan pelayanan umum.

### **Pendidikan dan Pelatihan Pegawai**

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah merupakan salah satu instrumen dari pembinaan. Pada dasarnya pelatihan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, di mana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Oleh karena itu akan lebih efektif apabila setiap pegawai diberikan pelatihan. Karena pelatihan merupakan hal yang bersifat universal, baik itu organisasi pemerintah maupun di lembaga swasta. Menurut Sarwoto, (1996:139), bahwa salah satu jalan yang harus ditempuh oleh manajemen tenaga kerja yang sekaligus merupakan salah satu fungsinya adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga kerja. Menurut Hadipoerwono, (1992:76) bahwa pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (*skill building*) dalam pelaksanaan tugas. Pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Pelatihan adalah proses belajar-mengajar, dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan, karena dalam pelatihan juga menyangkut proses belajar-mengajar, terutama yang ditujukan untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan ketrampilan dalam waktu yang relatif singkat. Dalam hal ini terdapat sedikit perbedaan antara pendidikan dan pelatihan, sebagaimana yang dikemukakan Hadipoerwono (1992:76) bahwa : pendidikan dimaksudkan sebagai suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, dimana manusia itu berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Sedangkan pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (*skill building*) dalam pelaksanaan tugas.

### **Disiplin Kerja Pegawai**

Disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung di dalam organisasi tunduk atau taat pada peraturan-peraturan yang ada dan dijalankan penuh kesadaran. Menurut Siswanto (2001:278) disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ada baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Oleh karena disiplin dapat dilihat dari dua sudut, yaitu disiplin terhadap waktu dan disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku. Disiplin terhadap waktu lebih menekankan pada waktu, seperti jam kerja, jam istirahat, batas waktu permulaan, dan penyelesaian pekerjaan, serta berbagai jenis waktu dalam perjanjian maupun pertemuan. Disiplin waktu lebih menekankan pada pemanfaatan jam kerja produktif oleh pegawai yang bersangkutan. Sedangkan disiplin terhadap perbuatan mengharuskan orang untuk mengikuti dengan ketat langkah tertentu dalam perbuatan sehingga dapat mencapai atau menghasilkan sesuatu sesuai dengan standar. Pentingnya mengikuti langkah ini dengan ketat karena perbuatan tersebut menentukan berhasil tidaknya sesuatu itu. Disiplin terhadap perbuatan cenderung mengarah pada penilaian tingkah laku atau etika moral.

### **Bimbingan Kerja**

Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, tidaklah berlebihan jika pegawai mengalami berbagai masalah, baik masalah-masalah emosional atau perilaku yang dapat mengganggu pekerjaan dan produktivitas. Untuk itu, sudah menjadi kewajiban organisasi untuk membantu memecahkannya melalui bimbingan kerja yang harus dilembagakan. Menurut Sukardi (1995:2) bimbingan dapat diartikan sebagai suatu proses pemberi bantuan kepada individu yang dilakukan secara berkesinambungan, supaya individu tersebut dapat memahami dirinya sendiri, sehingga dia sanggup mengarahkan dirinya dan dapat bertindak secara wajar, sesuai dengan tuntutan dan keadaan lingkungan. Dengan demikian, dia akan dapat menikmati kebahagiaan hidupnya dan memberikan sumbangan yang berarti. Bimbingan membantu individu mencapai perkembangan diri secara optimal sebagai makhluk sosial. Dengan demikian, bimbingan kerja sebagai salah satu bentuk upaya pembinaan pegawai, diharapkan mampu membantu sumber daya aparatur dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dalam lingkungan kerja atau organisasi yang merupakan tempat bernaungnya.

Sesuai tujuan penelitian maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis data model interaktif (*interactive model of analysis*) yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (2004:16). Untuk keperluan tersebut peneliti menyederhanakan data yang diperoleh kedalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasi yang pada hakekatnya merupakan upaya penelitian untuk mencari jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan. Data yang diperoleh di lapangan selanjutnya dianalisis dengan melakukan pemaparan serta interpretasi secara mendalam.

### **Hasil Penelitian**

Fokus penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah Evaluasi pembinaan sumber daya aparatur, dengan sub fokus penelitian meliputi pengembangan pegawai, disiplin kerja dan bimbingan kerja. Dari hasil

penelitian menunjukkan bahwa setelah dievaluasi mengenai pembinaan sumber daya aparatur yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur meskipun telah membawa perubahan dan sekaligus memberikan kontribusi yang berarti terhadap kepentingan institusi tetapi akumulatif belum mencapai hasil yang optimal. Untuk mengetahui lebih jelas, secara substantif dapat dideskripsikan sebagai berikut :

### **Pengembangan Pegawai**

Sesuai sub fokus penelitian yang ditetapkan, bahwa pengembangan pegawai diukur melalui 3 (tiga) sub fokus penelitian, antara lain: 1) pendidikan dan latihan; 2) pengembangan karir; dan 3) perpindahan atau mutasi. Dalam hal pengembangan pegawai yang diukur melalui pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui 2 (tiga) jenis pelatihan, yaitu pendidikan dan pelatihan bidang administrasi, pendidikan dan pelatihan bidang teknis, dan pendidikan dan pelatihan manajerial.

Sesuai hasil temuan di objek penelitian mengenai pendidikan dan pelatihan bidang administrasi umum menunjukkan hasil cukup baik, yaitu bertambahnya kemampuan, kecakapan dan keterampilan aparatur di bidang administratif, dan selanjutnya dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas. Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini terdapat 9 orang yang mendapat legalitas pelatihan, diantaranya bidang manajemen pelayanan umum, bendaharawan, pengadaan barang dan jasa, dan sistem informasi manajemen kepegawaian, serta analisis jabatan.

Kemudian pengembangan pegawai yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan bidang teknis, ternyata dalam kurun waktu 2 tahun terakhir dapat menambah sebanyak 12 aparatur yang memiliki legalitas pelatihan bidang teknis, diantaranya pelatihan Bimtek Tata cara pemberian dan pemanfaatan insentif pemungutan pajak dan retribusi daerah, Aplikasi Microsoft Windows & Office, Pelatihan Program SIMDA, Bimbingan Teknis Operasional, dan Bimtek tentang kapasitas Pemda & Pembangunan Aparatur dan Lakip. Kemudian pada tahun 2012 juga menugaskan 6 orang pegawai untuk mengikuti Bimtek Tata cara pemberian dan pemanfaatan insentif pemungutan pajak dan retribusi daerah, Aplikasi Microsoft Windows & Office, Bimbingan Teknis Operasional, dan Bimtek tentang kapasitas Pemda & Pembangunan Aparatur dan Lakip telah menghasilkan. Demikian halnya pengembangan pegawai yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan manajerial, ternyata dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini, terdapat 8 orang yang mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik pada diklatpim IV, III dan II. Dari jumlah tersebut diantaranya terdapat 4 orang mengikuti diklatpim IV, kemudian ada 3 orang yang mengikuti diklatpim III, dan 2 orang mengikuti diklatpim II. Keikutsertaan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, semuanya berhasil atau dinyatakan lulus.

Sedangkan pengembangan pegawai yang dilakukan melalui pengembangan karir ternyata dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini telah terjadi promosi pegawai diantaranya dari staf ke eselon IV sebanyak 2 orang, kemudian dari eselon IV ke eselon III sebanyak 2 orang, dan dari eselon III ke eselon II untuk sementara atau dalam 2 tahun terakhir belum ada, Sedangkan promosi pegawai yang dilakukan dari staf ke jabatan fungsional sebanyak 2 orang. Ini berarti pembinaan aparatur yang dilakukan melalui pengembangan karir menunjukkan bahwa pihak lembaga telah memberikan penghargaan kepada pegawai untuk dikembangkan karirnya. Melalui pengembangan karir tersebut diharapkan para pegawai lebih terpacu atau termotivasi dapat dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Indikasi lain yang dapat diketahui dari pengembangan pegawai adalah melalui perpindahan/mutasi sebagai wujud untuk mengembangkan pengalaman kerja. Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir terdapat 10 pegawai yang dimutasi secara internal, baik yang sifatnya untuk pengembangan karir maupun untuk menambah kompetensi. Melalui pemindahan pegawai memang penting, selain untuk mengembangkan bakat juga untuk menambah pengalaman kerja, sehingga pegawai memiliki wawasan dan imajinasi yang lebih luas.

### **Disiplin Kerja**

Pembinaan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui disiplin kerja dapat dilihat dalam 2 (dua) sisi, yaitu disiplin waktu dan disiplin atas perbuatan. Dari hasil evaluasi mengenai disiplin kerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur belum efektif. Hal tersebut terindikasi oleh pelanggaran yang dilakukan pegawai baik yang terlambat masuk kerja, meninggalkan ruangan tanpa pemberitahuan pada atasan, pulang lebih awal dari ketentuan jam kerja dan disamping itu masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan pada atasan. Fenomena tersebut hampir ditemui diberbagai unit kerja, sebagai akibat kurang ketatnya dalam menerapkan disiplin pegawai, dan lemahnya sanksi yang diberikan, serta besarnya toleransi yang dilakukan atasan.

Kurang efektifnya disiplin kerja pegawai di lembaga tersebut tercermin oleh beberapa kasus pelanggaran. Dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terdapat 32 kasus pelanggaran disiplin. Diantaranya terlambat masuk kerja sebanyak 48,08 %, kemudian yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan sebanyak 9,47 %, dan yang meninggalkan tempat pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas sebanyak 25 % serta pegawai yang pulang sebelum waktunya sebanyak 18,75 %. Jika ditinjau dari jumlah pelanggaran kemudian dikaitkan dengan banyaknya pegawai dan jumlah hari kerja maka kasus pelanggaran yang dilakukan pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur tergolong relatif kecil. Sedangkan mengenai disiplin atas perbuatan sesuai hasil evaluasi menunjukkan bahwa selama penelitian berlangsung, tidak ada

satupun pegawai melakukan perbuatan atau melanggar larangan pegawai negeri sipil.

### **Bimbingan Kerja**

Bentuk pembinaan sumber daya aparatur lainnya yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur adalah bimbingan kerja. Dalam hal bimbingan kerja dapat dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu melalui kesempatan mengemukakan ide dan gagasan, dan memberikan penghargaan. Berdasarkan hasil evaluasi di objek penelitian menunjukkan bahwa bimbingan yang dilakukan melalui pemberian kesempatan untuk mengemukakan pendapat ataupun gagasan ternyata ternyata sebagian besar pegawai dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk kepentingan instansi.

Sedangkan sebagian kecil pegawai lebih bersifat vakum atau statis, karena tidak memang tidak memiliki kemampuan, kecakapan dan keterampilan untuk menyampaikan gagasan/ide. Bimbingan kerja yang dilakukan atasan, meskipun kurang optimal tetapi secara faktual melahirkan pegawai yang kritis, kreatif dan inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai nampaknya lebih berorientasi pada pemikiran yang kritis, analitis, dan inovatif. Dengan demikian bimbingan kerja yang dilakukan lembaga tersebut mampu membuahkan hasil cukup baik. Demikian pula pembinaan kerja yang dilakukan melalui penghargaan, ternyata dapat memacu pegawai meningkatkan kecakapan, keterampilan dan keahlian, dalam rangka untuk memberikan kontribusi yang berarti agar mendapat penghargaan, baik secara finansial maupun non finansial. Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir ini terdapat 25 pegawai yang mendapat penghargaan berupa pemberian Tanda Kehormatan Satya Lencana karya Satya kepada 2 orang dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang luar biasa (teladan) sebanyak 3 orang, sedangkan pemberian penghargaan dengan menilai kinerja pegawai untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat sebanyak 8 orang. Disamping itu bentuk penghargaan lain adalah memberikan kesempatan mengikuti berbagai pelatihan sebanyak 12 orang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai yang memenuhi kualifikasi untuk menerima penghargaan, jumlahnya relatif cukup banyak.

### **Nilai Manfaat Dari Pembinaan Sumber Daya Aparatur**

Dari hasil evaluasi bahwa pembinaan sumber daya aparatur yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur ternyata mempunyai nilai manfaat yang berarti untuk meningkatkan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan keahlian. Disisi lain dapat memperbaiki sikap dan perilaku pegawai untuk bertindak secara profesional. Dengan demikian pembinaan pegawai yang dilakukan lembaga tersebut mempunyai nilai manfaat bagi pegawai. Dengan kecakapan dan keterampilan yang dimiliki ternyata nilai manfaat yang dirasakan bukan hanya untuk kepentingan instansi



tetapi bagi yang bersangkutan sangat berarti untuk menunjang kelancaran tugas. Terutama untuk pengendalian lingkungan budidaya dan kesehatan ikan dan menumbuh kembangkan iklim kemitraan dan kewirausahaan yang berbasis pada pengembangan ekonomi masyarakat pesisir, pembudidaya ikan dan nelayan, dan melaksanakan revitalisasi perikanan untuk meningkatkan kesejahteraan nelayan dan pembudidaya, serta mengembangkan teknologi perikanan dan keanekaragaman produk sebagai upaya penciptaan daya saing dan nilai tambah perikanan.

Demikian hal pembinaan yang dilakukan melalui penegakkan disiplin, mampu membawa perubahan terhadap ketaatan atau kepatuhan pegawai dalam memanfaatkan jam kerja efektif yang telah ditentukan. Manfaat lain yang dirasakan pegawai adalah mengenai bimbingan kerja, justru para pegawai dapat bekerja lebih terarah dalam melaksanakan tugasnya, dan kecil kemungkinannya untuk berbuat kesalahan dalam melaksanakan aktivitasnya. Berkat bimbingan dan arahan yang diberikan ternyata dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai, dan lebih terarah dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian cukup berkesan jika pembinaan aparatur dilakukan secara simultan, mengingat manfaat yang dirasakan pegawai bukan hanya meningkatkan kemampuan profesional tetapi sekaligus dapat dijadikan sebagai petunjuk dalam melaksanakan tugasnya, agar terhindar dari kesalahan selama melaksanakan tugasnya.

### ***Perubahan Sikap dan Perilaku Aparatur***

Sub fokus penelitian lainnya yang ditetapkan dalam evaluasi pembinaan sumber daya aparatur adalah perubahan sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas rutin. Dari hasil observasi diobjek penelitian ternyata ada perubahan sikap dan perilaku pegawai, dan perubahan tersebut bukan hanya pada hasil kerja tetapi juga terhadap tindakan sehari-hari selama dalam jam kerja justru menunjukkan indikasi baik. Ini berarti pembinaan aparatur yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kaltim, baik dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, penegakkan disiplin kerja, dan bimbingan kerja dapat memberikan kontribusi yang berarti, bukan hanya terhadap perubahan sikap dan perilaku aparatur dalam memanfaatkan jam kerja, tetapi juga tindakan-tindakan dalam mengerjakan pekerjaan lebih terfokus pada tugas rutin, dan juga jalinan kerja sama dalam melaksanakan tugas rutin lebih baik. Hal tersebut tercermin dari perubahan sikap dan perilaku aparatur dalam melaksanakan tugas rutin. Keberhasilan pembinaan sumber daya aparatur yang dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur, ternyata tidak terlepas dari kemampuan kepala dinas dalam menerapkan sikap dan perlakuan terutama sikap keteladanan yang dimiliki atasan dapat dijadikan sebagai panutan, sehingga tumbuhnya kesadaran para pegawai untuk merubah sikap dan perilakunya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Keberhasilan Kepala

Dinas dalam melakukan pembinaan nampaknya sangat ditentukan kemampuan manajerial semata tetapi ada pendekatan lain yang lebih urgen dalam mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan, yaitu soal keteladanan. Dengan keteladanan yang dimiliki ternyata mampu menumbuhkan kesadaran pegawai untuk bertindak sesuai apa yang diyakini itu baik. Karena keteladanan yang dilakukan pimpinan diyakini itu baik maka para bawahan juga akan bertindak sama dengan yang dilakukan pimpinan.

#### **Faktor - faktor yang Mendukung**

Ada beberapa hal yang menjadi pendukung dalam evaluasi pembinaan sumberdaya aparatur di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur, antaranya: 1) kuatnya komitmen kepala dinas dan pimpinan instansi vertikal dalam melakukan pembinaan aparatur, baik yang sifatnya untuk meningkatkan kompetensi maupun untuk memperbaiki sikap dan perilaku aparatur; 2) Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 03 Tahun 2001 tentang Susunan dan Tata Kerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur, dapat dijadikan sebagai petunjuk untuk melaksanakan tugas dan fungsi lembaga; 3) Undang-undang nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian. Dengan adanya Kebijakan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar acuan untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil; 4) Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2001, tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kecakapan, keterampilan dan keahlian pegawai; 5) Peraturan Pemerintah No 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, dapat dijadikan dasar untuk melakukan pembinaan bagi pegawai yang dipimpinnya; dan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010, tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan disiplin kerja dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

#### **Faktor-faktor yang Menghambat**

Selain faktor yang mendukung, ada hal yang menghambat evaluasi pembinaan sumberdaya aparatur di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur, yaitu: a) terbatasnya alokasi anggaran pembinaan aparatur, khususnya untuk membiayai kegiatan aparatur melalui berbagai pendidikan dan pelatihan; b) beragamnya responsibilitas sumberdaya aparatur dalam menyikapi pembinaan yang dilakukan pimpinan institusi, sehingga upaya peningkatan kecakapan, keterampilan dan keahlian aparatur kurang optimal; c) belum tersedianya lembaga pelatihan yang berkualitas di Provinsi Kalimantan Timur sehingga pembinaan pegawai lebih banyak dilakukan ke luar daerah, sehingga perlu dana yang besar, dan disamping minat aparatur berkurang; dan masih kuatnya ketergantungan dengan lembaga pelatihan dari luar daerah sehingga

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya, penulis akan menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pembinaan sumberdaya aparatur yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur yang dilakukan melalui pengembangan pegawai dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja dan bimbingan kerja, berdasarkan hasil evaluasi menunjukkan perubahan positif. Hal tersebut tercermin oleh perubahan/bertambahnya aparatur yang memiliki legalitas pelatihan, kecakapan, keterampilan dan keahlian serta perubahan kepribadian, sikap dan perilaku aparatur yang lebih baik.
2. Pembinaan sumber daya aparatur yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur belum sepenuhnya menunjukkan hasil optimal tetapi secara aplikatif telah menghasilkan aparatur yang kompeten. Dengan bertambahnya kompetensi aparatur yang sesuai bidang kerjanya justru kesenjangan yang terjadi selama ini yaitu ketidakseimbangan antara beban kerja dengan kompetensi aparatur dapat teratasi atau berkurang.
3. Dengan meningkatnya kompetensi aparatur, dapat dijadikan sebagai investasi lembaga dalam mempertahankan eksistensi lembaga secara berkesinambungan. Sedangkan ditinjau dari segi nilai manfaat bagi aparatur maka dengan kompetensi yang dimiliki dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas dan fungsinya. Mengingat pembinaan yang dilakukan telah menghasilkan sumber tenaga yang cakap dan terampil, dan besar kontribusinya untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.
4. Kurang optimalnya hasil pembinaan disebabkan oleh berbagai faktor yang menghambat, diantaranya terbatasnya alokasi sumber dana pembinaan aparatur terutama untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai, beragamnya responsibilitas sumber daya aparatur untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian, kurangnya kesadaran kolektif aparatur untuk memahami pentingnya pembinaan aparatur dalam lingkungan kerja, kurangnya disiplin kerja pegawai dalam memanfaatkan jam kerja efektif, dan belum tersedianya lembaga pelatihan yang dapat mengakomodir kebutuhan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur.

### **Saran-saran**

Dari hasil kesimpulan sebagaimana yang dikemukakan di atas, penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi aparatur yang telah menyelesaikan pendidikan dan pelatihan hendaknya ditempatkan pada posisi yang tepat dan benar, agar hasil pelatihan dapat dimanfaatkan dan dikembangkan sesuai keterampilan dan keahlian yang dimiliki. Selain itu dapat menumbuhkan kesadaran dan semangat kerja pegawai yang lebih baik.
2. Memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya aparatur secara optimal dengan cara menegakkan disiplin kerja pegawai dan memberikan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi kerja, baik berupa fisik maupun non fisik serta memberikan kesempatan kepada pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan dalam bentuk apapun.
3. Meningkatkan/menambah alokasi anggaran untuk menunjang biaya pembinaan aparatur, sehingga peluang aparatur yang mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih banyak dan lebih selektif lagi sesuai prestasi kerja.
4. Memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dengan cara memberikan kesempatan belajar setingkat lebih tinggi, memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan dan mempro-mosikan pada posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya.
5. Meningkatkan kecakapan dan keterampilan pegawai dengan cara melakukan kerja sama dengan pihak lembaga pelatihan, baik terhadap lembaga pelatihan pemerintah provinsi, juga dengan lembaga pendidikan tinggi di Kalimantan Timur.

### **Daftar Pustaka**

- Abdul Wahab, Solichin, 2002, *Analisis Kebijaksanaan Publik : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Meter, Donalds Van dan Carl E. Van Horn, 1975, "The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework", *Administration and Society*, Vol. 6, No. 4, February.
- Milles, Matthew, B. dan Michael B. Huberman, 1992, *Analisa Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*, Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moekijat, 1989, *Manajemen Kepegawaian*, Alumni, Bandung.
- Moenir, A.S., 1998, *Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sukardi, Dewa Ketut, 1995, *Proses Bimbingan dan Penyuluhan*, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2010, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Cetakan Keempat, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.